



CIEPAC - DSA/CIRAD

# **METHODES ET OUTILS DU DEVELOPPEMENT CONTRACTUEL**

## **MODULES DE FORMATION**

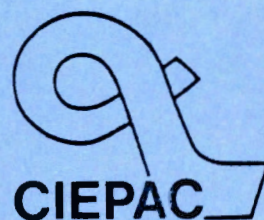
### **TOME 1**

**Rapport de synthèse**

**Plan des modules**

**PROGRAMME COORDONNE PAR  
MARIE-ROSE MERCOIRET**

**MAI 1990**



CYCLE DE FORMATION  
PAR MODULES SUR LES  
METHODES ET OUTILS DU  
DEVELOPPEMENT CONTRACTUEL

---

TOME I

---

RAPPORT DE SYNTHÈSE

---



# SOMMAIRE

---

	Pages
<b><u>Ie PARTIE : JUSTIFICATIONS ET ORIENTATIONS DU CYCLE</u></b> .....	1
1 - Pourquoi un cycle de formation sur le développement contractuel ? .....	1
2 - Une contribution à la formation de chercheurs et de praticiens du développement .....	5
3 - Le travail réalisé .....	8
<b><u>IIe PARTIE : OBJECTIFS, THEMES ET ORGANISATION DU CYCLE</u></b> ....	9
1 - Les objectifs du cycle .....	9
2 - Les thèmes de la formation... ..	11
3 - Les publics visés .....	12
4 - L'organisation du cycle .....	14
5 - Des perspectives .....	16
<b><u>IIIe PARTIE : PLANS DES MODULES</u></b> .....	17
1 - Dynamiques locales et développement contractuel... ..	18
2 - La communication avec les producteurs .....	24
3 - Le diagnostic concerté .....	30
4 - L'innovation technique et l'innovation sociale en milieu rural .....	35
5 - La gestion des espaces ruraux .....	40
6 - Appui à l'émergence et au fonctionnement d'organisations de producteurs .....	43
<b><u>ANNEXE 1 :</u></b> Inventaire des institutions susceptibles d'envoyer des participants au cycle .....	52
<b><u>ANNEXE 2 :</u></b> Résumé du dossier "les Interventions en milieu rural".....	53

## PREAMBULE

---

Le Département Systèmes Agraires (DSA) du CIRAD s'est engagé depuis 1988 dans un travail d'élaboration de **modules de formation** destinés à des professionnels de la Recherche et du Développement, français et étrangers, travaillant dans les pays du Tiers-Monde et singulièrement en Afrique. Il a bénéficié à ce titre d'une aide du Ministère de la Recherche et de la Technologie couvrant une partie des frais engagés.

Le DSA/CIRAD est associé dans cette entreprise au Centre International d'Education Permanente et d'Aménagement Concerté (CIEPAC), association régie par la loi 1901, qui a acquis une grande expérience en matière de développement local et de formation tant en Afrique de l'Ouest qu'en France.

La convergence des analyses et des objectifs des deux institutions ainsi que la complémentarité de leurs approches et de leurs expériences, les ont conduites à concevoir le montage, à Montpellier, **d'un cycle de formation par modules sur les méthodes et outils du développement contractuel.**

Ces modules, de courte durée (entre trois et quatre semaines en règle générale), s'efforcent de présenter des instruments de travail, les plus opérationnels possibles ; ils s'appuient sur les expériences de leurs auteurs et sur celles dont ils ont eu connaissance et font une large place à des "études de cas" (surtout africaines).

Le travail a été réalisé en équipe ; y ont apporté leur contribution permanente :

- pour le DSA/CIRAD : Marie-Rose MERCOIRET, Yves CLOUET
- pour le CIEPAC : Jacques BERTHOME, Philippe DESHAYES,  
Jacques MERCOIRET.

D'autres personnes sont intervenues de façon plus ponctuelle : M. René TOURTE, CIRAD, (pour la définition des orientations du cycle et le choix des modules), Christophe du CASTEL (DSA), Bernard HUSSON (CIEPAC), Yves LECOMTE (DSA), Michèle GOBY (CIEPAC), etc...

Le présent rapport rend compte du travail réalisé et présente les principaux résultats.

Dans le tome I, on trouvera le **rapport de synthèse** qui présente dans sa première partie les justifications du cycle et ses orientations générales ; la deuxième partie est consacrée à la description des objectifs, des thèmes et de l'organisation du cycle ; la troisième partie présente le plan retenu pour chacun des modules élaborés.

- Le tome II rassemble les dossiers relatifs au contenu des modules.



PREMIERE PARTIE

---

JUSTIFICATIONS ET ORIENTATIONS  
GENERALES DU CYCLE  
DE FORMATION  
PAR MODULES

---

## 1 - POURQUOI UN CYCLE DE FORMATION SUR LE "DEVELOPPEMENT CONTRACTUEL" ?

### 1.1. - Un regain d'intérêt pour les approches contractuelles

Depuis quelques années, les approches contractuelles, en matière de développement rural, bénéficient d'un intérêt renouvelé dans les options officielles. Il s'agit "moins d'une innovation que d'une résurgence" pour paraphraser Marcel JOLLIVET s'exprimant sur le développement local, car "le développement "à la base", "participé", "contractuel" figurait dans les options initiales de nombre d'Etats africains après les Indépendances. On pourrait dire également qu'il s'agit de "l'émergence" au niveau officiel de pratiques déjà fort anciennes et éprouvées, impulsées notamment, mais pas seulement, par nombre d'ONG et qui n'ont cessé de se développer sur le terrain depuis plus de vingt ans.

Ce regain d'intérêt (officiel) résulte pour l'essentiel de deux mouvements convergents : "le désengagement de l'Etat "motivé en premier lieu pour des raisons budgétaires et la prise de conscience de l'importance de la "participation populaire".

#### 1.1.1. - Le désengagement de l'Etat

Les années 80 resteront vraisemblablement dans l'histoire du développement rural des pays africains (mais aussi de certains pays latino-américains) comme celles du "désengagement de l'Etat". Dans l'incapacité de continuer à supporter les charges notamment financières générées par les appareils de développement étatiques et para-étatiques, confrontés (malgré des réussites indéniables) à des résultats globalement décevants des politiques agricoles menées depuis les Indépendances et pressés par les bailleurs de fonds dont ils sont tributaires, les Etats sont obligés de se désengager de nombre de fonctions d'appui à la production qu'ils exerçaient jusque là directement ou indirectement. L'idéologie libérale dominante au niveau international et un certain désarroi face à l'ampleur des problèmes à résoudre (dégradation des ressources naturelles, désertification, paupérisation d'une partie importante de la paysannerie, etc...) servent de toile de fond à ce mouvement.

Le désengagement de l'Etat est devenu une réalité ; des mesures sont prises : allègement des appareils de développement, privatisation du Crédit Agricole, de la commercialisation des produits, suppression de subventions, transfert au secteur privé et aux producteurs organisés de diverses charges, fonctions et responsabilités, etc... Ce désengagement, ces transferts s'opèrent parfois sans problèmes majeurs, des opérateurs économiques privés et des organisations paysannes prenant le relais de l'Etat dans des délais relativement rapides ; dans d'autres cas, des "vides" préjudiciables à la production apparaissent.



Les difficultés provoquées dans divers cas par le "désengagement de l'Etat" et le souci d'éviter qu'il se traduise par une baisse de la production, déjà fort modeste dans maints endroits, engendrent dans divers pays un discours sur les " nouveaux acteurs économiques et sociaux" et des pratiques censées favoriser leur émergence...

Nombres d'organismes de recherche et d'appareils de développement sont en quelque sorte **en quête de partenaires** avec qui passer des **contrats** globaux ou sectoriels, ponctuels ou durables, etc... Ces acteurs, ces partenaires dont les Etats espèrent une participation accrue au développement sont toujours les producteurs et les opérateurs économiques privés, parfois des collectivités locales publiques, et souvent les ONG.

#### 1.1.2. - L'importance de la participation populaire (1)

Longtemps considérée par certains comme un choix idéologique, la participation populaire au développement s'affirme aujourd'hui comme une **condition d'efficacité et de pérennité des actions entreprises**

Les difficultés rencontrées par divers projets de développement ("grands" ou "petits", sectoriels ou intégrés) mettent en évidence les limites d'actions de développement qui ne prennent pas en compte les stratégies des producteurs, leurs besoins, leurs aspirations et leurs priorités.

. Au plan technique, si certaines des innovations proposées sont adoptées par les producteurs dans des délais relativement brefs, d'autres sont rejetées ou "détournées", les paysans utilisant par exemple des innovations conçues pour l'intensification pour étendre les surfaces cultivées.

. Au plan organisationnel, l'expérience a montré les limites "d'organisations populaires" bâties sur des modèles théoriques et plaquées sur la société : la population ne se les approprie pas, les utilise partiellement (dans la mesure où elles servent ses intérêts), les rejette souvent.

En revanche, de multiples expériences attestent de la capacité de paysans à prendre en charge des fonctions économiques (approvisionnement, crédit, commercialisation primaire des produits, stockage de céréales, etc...) dès lors qu'elles servent leurs intérêts.

---

(1) Groupe de travail CIEPAC/CRID coordonné par M. R. MERCOIRET : la participation populaire au développement, note élaborée pour la conférence sur la participation populaire (Banque Mondiale/Comité des ONG), Bangkok - Décembre 1989.

D'autres expériences, certes moins nombreuses, montrent que les paysans peuvent jouer un rôle important, et notamment initial, dans la définition de projets de développement, dans l'exercice des fonctions de planification locale, de formation, de coordination et qu'ils peuvent aussi participer activement à la mise au point d'innovations techniques et organisationnelles.

De fait, certains Etats et bailleurs de fonds, peut-être parce qu'il ne reste aucune autre voie à explorer, sont amenés à constater que la participation populaire est une nécessité, notamment :

- Là où l'agriculture paysanne est appelée à rester dominante car ce sont les paysans qui, en dernière instance, prennent la décision de changer ou non leurs pratiques et comportements économiques.
- Dans les régions en crise écologique ou économique, là où les conditions de production sont aléatoires et précaires et où la faible rentabilité des investissements n'attire pas les grands entrepreneurs économiques.
- Là où les petits producteurs sont marginalisés par une agriculture d'entreprise ou une industrialisation insuffisante pour résorber le sous-emploi.
- Partout où des équilibres écologiques sont en danger par une utilisation abusive et désordonnée des ressources et où il ne peuvent être rétablis qu'avec un engagement permanent des populations locales.

Ils rejoignent en cela, même si c'est parfois par des voies détournées, les analyses et pratiques déjà anciennes d'autres intervenants extérieurs (les ONG en particulier).

Il s'y ajoute que dans la période actuelle, on note pour diverses raisons une élévation du degré d'organisation professionnelle (1) des producteurs. Le mouvement s'accompagne alors de la volonté des producteurs organisés d'être reconnus comme partenaires des intervenants extérieurs dans la définition des programmes qui les concernent.

---

(1) Cette organisation professionnelle peut résulter soit d'interventions extérieures (soutenues par l'Etat, des ONG, etc...), soit de dynamiques endogènes ayant su nouer des relations avec les services techniques et les ONG.



### 1.1.3. - De nouveaux rapports entre acteurs du développement

Le désengagement de l'Etat et la prise de conscience de l'importance de la participation populaire créent un contexte favorable à l'instauration de nouveaux rapports entre les acteurs du développement.

Ainsi, la question aujourd'hui posée dans divers pays est celle de "la mise en mouvement et en synergie" (pour reprendre l'expression de Paul HOUÉE (1)) des acteurs locaux (producteurs, collectivités locales publiques, opérateurs économiques privés) à la faveur d'interventions extérieures (Etat, ONG) et avec leur appui.

Ces synergies ne peuvent être décrétées de l'extérieur ; elles naissent (et de nombreuses expériences l'attestent) de la **négociation d'accords, de compromis** (2) entre les acteurs concernés, à différentes échelles géographiques et en premier lieu au niveau local.

Cette négociation n'est possible que si sont réunies les conditions suivantes :

- L'identification des acteurs concernés par les actions de développement, de leurs stratégies et des objectifs qui sont les leurs.
- L'identification et la mise en évidence des convergences qui existent entre les intérêts des différents acteurs (ou leur compatibilité).
- L'association des différents acteurs à la définition des objectifs et modalités de mise en oeuvre des programmes et actions de développement, dès la phase de conception de l'opération et tout au long de son déroulement.
- La définition des modalités d'un suivi-évaluation concerté pour apprécier la réalisation effective au programme et procéder aux réajustements nécessaires.

De ces diverses négociations peuvent alors résulter des **contrats** (globaux en sectoriels, ponctuels ou permanents...) répartissant les responsabilités, les fonctions et les tâches entre les différents acteurs concernés.

---

(1) Paul HOUÉE : Les politiques de développement rural - INRA, Economica, 1989.

(2) Groupe Coopération Française - Les interventions en milieu rural - Coll. Méthodologie - Ministère de la Coopération - 1989. Dossier rédigé par M.R. MERCOIRET avec la contribution de J.C. DEVEZE et D. GENTIL.

**1.1.4. - De multiples facteurs freinent l'instauration de rapports contractuels entre acteurs du développement**

- Force est de constater que le degré variable d'organisation des producteurs rend difficile dans maints endroits leur pleine participation à la négociation de ces "contrats" ; ils ont le plus souvent besoin d'appui pour mener à bien cette négociation... c'est précisément ce qui devrait justifier en grande partie les interventions extérieures, qu'elles émanent des services de l'Etat ou des ONG.

- Les pratiques contractuelles des intervenants sont très variables. Si l'on note des approches originales, des méthodes réellement participatives, une créativité croissante dans les instruments utilisés (en particulier mais non exclusivement chez certaines ONG de développement), en revanche certains appareils ont du mal à se reconvertir et les pratiques descendantes et plus ou moins directives réapparaissent parfois, en contradiction avec l'objectif de "responsabilisation" des producteurs qu'elles sont censées poursuivre.

- Des ambiguïtés existent parfois dans le "désengagement de l'Etat" : certains transferts de responsabilités s'apparentent fort à des transferts de charges, notamment financières, aux producteurs et ces derniers en voient mal la contrepartie ; une sélectivité apparaît dans les fonctions transférées, dans les organisations paysannes "bénéficiaires" de ces transferts ; l'établissement de nouveaux rapports entre l'Etat et la société civile ne s'accompagne que rarement d'une politique de décentralisation donnant aux collectivités locales publiques des pouvoirs et des moyens accrus ; etc...

**2 - LE CYCLE DE FORMATION PROPOSE : Une contribution à la formation des chercheurs et praticiens du développement engagés dans des approches contractuelles.**

**2.1. - L'existence d'une demande en formation**

Nombreux sont les chercheurs et les praticiens du développement, français et étrangers, travaillant dans divers pays tropicaux (notamment en Afrique mais aussi dans certains pays latino-américains), qui sont amenés à reconsidérer leurs pratiques et à nouer des relations avec de nouveaux acteurs et à promouvoir des approches plus contractuelles que par le passé. Ces changements dans les pratiques sont plus ou moins aisés : dans certains cas, ils sont imposés ; cela génère alors maintes résistances - passives ou ouvertes - et l'écart entre le discours tenu officiellement et la mise en pratique qu'en voient les acteurs locaux, et en premier lieu les paysans, devient grand et discrédite les options prises.



Dans d'autres cas, les intervenants de terrain sont convaincus de la validité des options mais ne sont pas suffisamment préparés à les traduire en termes opérationnels ; il en découle de nombreux malentendus qui freinent l'instauration de rapports contractuels.

Cette situation engendre une demande en formation de la part des responsables nationaux et régionaux de la recherche et du développement, soucieux de voir leurs agents se doter de compétences nécessaires à l'exercice de leurs nouvelles fonctions, mais aussi de la part des agents eux-mêmes, désireux d'acquérir des méthodes et des outils efficaces et de redéfinir précisément leur place dans les nouvelles configurations institutionnelles.

## 2.2. - L'existence de nombreux acquis en la matière (1)

Des éléments de réponse à cette demande existent... Une riche expérience a été accumulée au fil des décennies mais elle est trop souvent encore mal valorisée : l'information circule mal entre terrains ayant des situations comparables ; les échanges directs (Nord/Sud, Sud/Sud) demeurent trop rares encore qu'une amélioration se dessine là depuis quelques années grâce aux différents "réseaux" notamment ; les rapports (de mission, d'activités) sont plus nombreux que les analyses de situations et de pratiques et les synthèses méthodologiques ; la "tradition orale" de nombreux chercheurs et praticiens au développement limite l'accès à des pratiques originales à un cercle restreint de familiers ; la persévérance dans l'erreur que l'on note parfois dans certains domaines (vulgarisation de thèmes uniformes auprès de producteurs ayant des situations diversifiées ; tendance à l'uniformisation des formes d'organisation, etc...) découle parfois de la méconnaissance d'autres possibilités mieux adaptées, etc...

Les acquis sont nombreux. A côté des résultats prometteurs obtenus pour certaines grandes filières, pour l'introduction de certaines techniques, existent des réussites partielles et aussi des échecs dont il importe de méditer les causes. Le dossier Interventions en milieu rural dresse un inventaire succinct des acquis disponibles. Il a semblé aux promoteurs du cycle de formation par modules que la formation était un moyen de valoriser ces acquis, de les rendre accessibles aux chercheurs et aux praticiens du développement, non comme des exemples à suivre, des modèles ou des recettes mais comme sources d'inspiration pour leurs pratiques particulières.

---

cf. : Des interventions en milieu rural (op. cit.).

### 2.3. - Pourquoi un cycle de formation par modules ?

Le public visé est composé de professionnels, engagés dans des activités de recherche ou de développement depuis plusieurs années. Les responsabilités qu'ils assument ne leur permettent que rarement de se libérer pour de longues périodes (les années sabbatiques sont encore bien rares) ; en revanche, les professionnels sont intéressés par des formations de courte durée, "ciblées" sur des questions que leur pratique rend prioritaires.

Aussi le cycle a-t-il été bâti sur des modules, autonomes les uns par rapport aux autres, parmi lesquels pourront choisir les participants, en fonction de leurs intérêts particuliers. La programmation des modules évitera cependant les chevauchements afin qu'un même stagiaire puisse participer à deux ou plusieurs modules.

Les différents modules sont cependant rattachés à une problématique commune qu'ils abordent selon des angles particuliers ; de ce fait des recoupements entre modules apparaissent qui sont soulignés dans le rapport et qui seront bien sûr signalés aux stagiaires.

### 2.4. - Le choix de Montpellier

Trois raisons principales ont guidé la localisation du cycle de formation par modules à Montpellier :

- L'intérêt que présente pour les stagiaires étrangers un séjour de courte durée à l'étranger : la distanciation avec la pratique quotidienne s'accroît et avec elle la capacité d'analyse critique, du fait notamment de la rencontre avec des personnes ayant des fonctions similaires dans d'autres contextes (échanges entre stagiaires) ou d'autres approches de travail (chercheurs/"développeurs" par exemple).

- La présence à Montpellier de nombreuses institutions engagées à divers titres dans le développement rural en zone tropicale a semblé propice ; elle permettra en effet, de mobiliser des ressources notamment humaines nombreuses et diversifiées (vacations dans le cycle).

- Enfin, les relations que la DSA et le CIEPAC entretiennent avec le Développement agricole français (Départements de l'Aveyron, de l'Hérault, des Bouches du Rhône, etc...) ont été considérées comme un atout considérable pour faire découvrir aux stagiaires la façon dont **peuvent** s'instaurer de nouveaux rapports entre acteurs. Chaque module donnera de ce fait lieu à des visites de terrain auprès d'organisations professionnelles d'agriculteurs, d'organismes économiques coopératifs et privés, etc...



### 3 - LE TRAVAIL REALISE

Il s'est déroulé comme suit :

3.1. - **La constitution d'un comité permanent de pilotage** composé de six personnes (trois du DSA/CIRAD et trois du CIEPAC) qui a effectué les travaux suivants :

- **Identification de la demande** existante en matière de formation sur les méthodes et outils du développement contractuel ; cette étape était déterminante pour l'efficacité future du cycle (tant en termes de fréquentation que d'efficacité opérationnelle). Elle a été effectuée à partir des demandes explicites que reçoivent les deux institutions initiatrices du cycle mais aussi à partir de celles qui arrivent aux organismes avec lesquels elles sont en relation.

- La définition des objectifs généraux du cycle.

- Le choix des thèmes devant donner lieu prioritairement à l'élaboration de modules.

- La définition des modalités générales d'organisation du cycle.

- La constitution de groupes restreints chargés de l'élaboration de chacun des modules.

3.2. - **Pour chaque module**, et après recensement des acquis sur le thème traité, il a été élaboré, par une ou deux personnes, un **dossier de base** (objectifs du module, contenu, progression, études de cas) qui a ensuite été discuté au sein du groupe restreint concerné, amendé, complété avant d'être présenté à des personnes extérieures au groupe.

Des tests (partiels dans la plupart des cas) du contenu et de l'approche pédagogique ont eu lieu à l'occasion de prestations de formation effectuées par les initiateurs du module, en France (CNEARC, CEFEB, Stage Systèmes Agraires et Stratégies de Développement du DSA, stages de courte durée à l'étranger - Maroc, Burkina Fasso, etc...).

Les dossiers figurant dans le tome II du présent rapport sont le résultat de ce processus.

3.3. - Des contacts divers ont été pris pour valoriser les modules élaborés ; en effet, même si le cycle de formation ainsi conçu peut être animé par le DSA et le CIEPAC, il est apparu utile d'accroître l'audience qu'il pourrait avoir en nouant des relations avec d'autres institutions, en particulier le CNEARC dans le cadre de ses activités de formation permanentes, mais aussi au sein d'Agropolis.

## IIE PARTIE

---

### OBJECTIFS , THEMES ET ORGANISATION DU CYCLE DE FORMATION

---

## 1 - LES OBJECTIFS DU CYCLE DE FORMATION PAR MODULES

Les modules de formation cherchent à promouvoir et à diffuser des démarches, des méthodes et des outils susceptibles de favoriser l'établissement de relations contractuelles entre les différents partenaires engagés sur le terrain soit dans des actions de recherche en milieu paysan (recherche - développement) soit dans des actions de développement aux échelons local et régional.

1.1. - Par le biais de la formation, il est une contribution à la diffusion des orientations définies en 1987 et 1988 par le "groupe coopération française" pour les interventions en milieu rural et l'occasion de formuler des propositions méthodologiques susceptibles de favoriser leur mise en oeuvre (1).

Certains promoteurs du cycle ont participé à ce groupe de travail et les orientations méthodologiques définies à cette occasion servent de "trame" aux modules élaborés.

L'annexe 2 reproduit des extraits du résumé, élaboré par Monsieur R. TOURTE, du dossier ; il suffira donc ici de rappeler les principes énoncés et les principales orientations définies.

### 1.1.1. - Des principes

Sur la base des leçons de l'expérience de développement rural en Afrique sub-saharienne, le groupe propose **cinq principes** pour orienter les interventions de terrain :

- La diversité des situations rencontrées et des rationalités paysannes doit induire des formes adaptées d'intervention sur le terrain.
- Les interventions sur le terrain ne peuvent être efficaces que s'il y a articulation entre les différentes échelles géographiques (échelons local, régional et national) ;
- Il est nécessaire de concevoir des interventions intégrant différentes échelles de temps (actions immédiates, à court, moyen et long terme).

---

(1) Les interventions en milieu rural, op. cit....



- Les interventions devraient s'appuyer sur la connaissance, la compréhension et la prise en compte de la stratégie des différents acteurs concernés (les paysans, les gouvernements, les appareils de développement, les bailleur de fonds, les opérateurs économiques privés et les ONG).
- Les interventions devraient résulter de compromis explicites, et dépassant le seul court, terme entre les différents acteurs du développement.

#### 1.1.2. - Des orientations méthodologiques

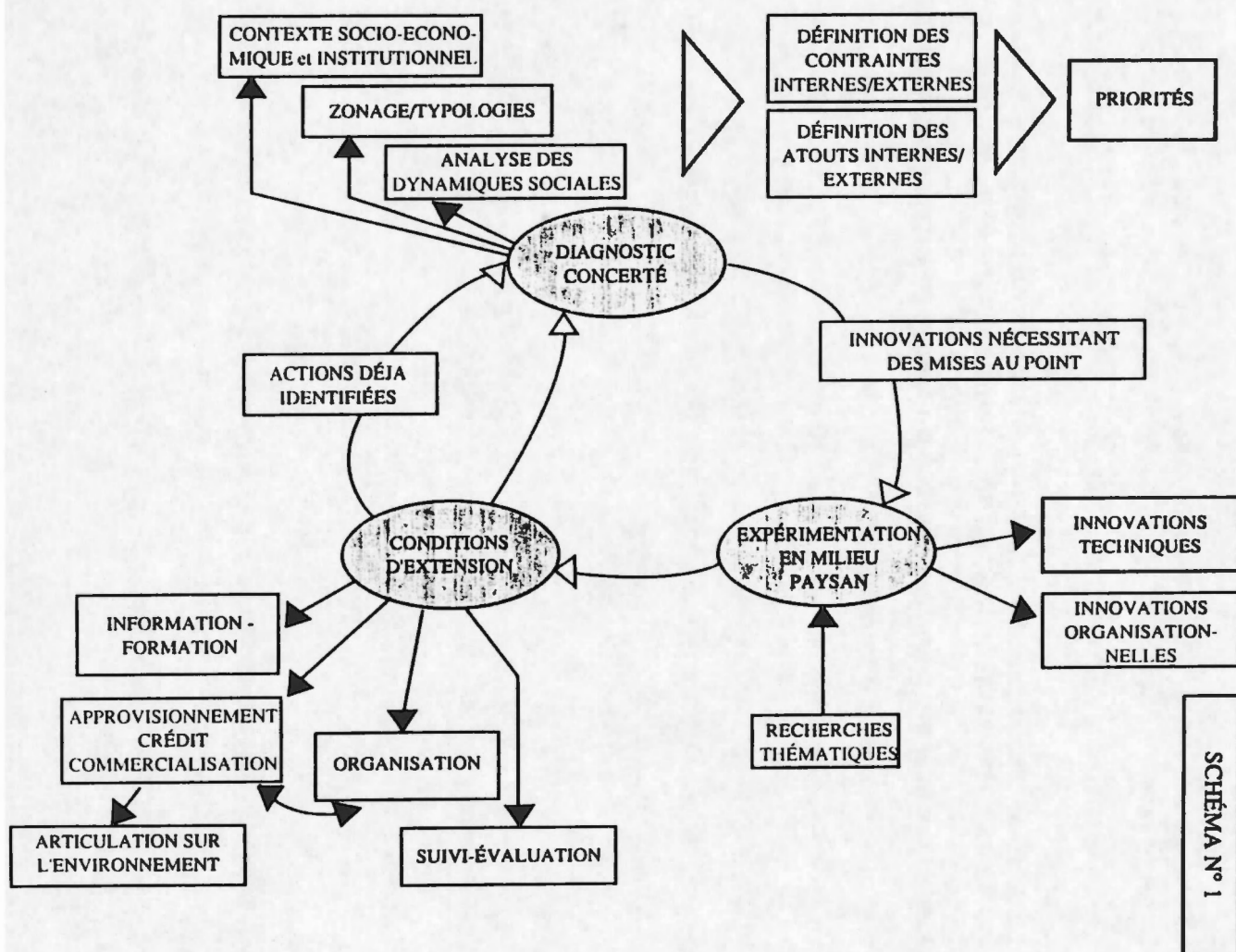
**La démarche proposée** obéit au cadre logique suivant :

- La conception de l'intervention sur la base d'un diagnostic concerté,
- La mise au point d'innovations techniques, économiques et sociales, en relation étroite avec les producteurs,
- L'extension progressive des innovations mises au point avec une attention particulière portée à l'échelon local et à ses articulations avec les échelons régional et local,
- Le suivi-évaluation concerté des effets devant déboucher sur une réactualisation du diagnostic, de nouvelles propositions, etc...

Le schéma suivant (1) tente de représenter les différentes phases de la démarche et le caractère itératif de cette dernière.

---

(1) Réalisé par J. MERCOIRET, in Les interventions en milieu rural, op. cit p. 80.



**1.2. - Le cycle de formation s'appuiera sur cette trame générale.**

A travers ces angles d'approche diversifiés, il mettra l'accent sur :

- Les méthodes et techniques d'identification des demandes sociales des producteurs en matière d'innovation technique, économique et organisationnelle ;

- Les modalités de la mise au point contractuelle des innovations nécessaires ;

- Les moyens de créer les conditions favorables à l'extension des innovations et à leur appropriation maîtrisée par les producteurs ;

- Les méthodes d'appui à l'émergence et au fonctionnement d'organisations paysannes capables d'assumer des fonctions spécifiques (approvisionnement, commercialisation, etc...) ou globales (gestion des espaces ruraux, développement local multisectoriel) et de nouer des relations durables avec les autres acteurs locaux et les partenaires extérieurs.

**2 - LES THEMES DE LA FORMATION**

Dix modules ont été répertoriés dont six ont été élaborés et pour certains partiellement testés.

**Les six premiers modules** qui sont présentés dans ce rapport sont les suivants :

- **Le diagnostic concerté** : méthodes et techniques du diagnostic initial, association des différents partenaires au diagnostic, le diagnostic permanent.

- **Appui à l'émergence et au fonctionnement d'organisations de producteurs.**

- **L'innovation technique, économique et sociale en milieu rural** : identification des demandes, processus d'émergence de demandes sociales, mise au point des innovations techniques (expérimentation, groupes d'exploitation de référence, etc...), et d'innovations organisationnelles, etc...

- **Dynamiques locales et développement contractuel** : identification des dynamiques locales de changement et prise en compte dans un processus de planification locale concertée avec les producteurs ; programmation, élaboration de contrats entre acteurs ; suivi-évaluation.



- La communication avec les producteurs dans le cadre d'interventions participées (recherche ou développement) : principes, instruments, les différents moyens de communication et leur adaptation aux objectifs poursuivis et aux contenus véhiculés, évaluation de leur impact, etc...

La gestion des espaces ruraux dans la double optique de la gestion des ressources naturelles (préservation, régénération de la fertilité, petits aménagements hydro-agricoles, ect...) et de structuration de l'espace (équipements, polarisations, ect...).

- Les quatre modules suivants seraient élaborés ultérieurement.

- Promotion d'entreprises et développement au niveau local.

- Critères et procédures d'un suivi-évaluation concerté.

- Formation des producteurs et nouvelle approche de la vulgarisation.

- La conception d'une intervention.

### 3. - LES PUBLICS VISES (1)

3.1. - L'expérience essentiellement africaine des promoteurs du cycle les a poussés à concevoir des modules qui puissent apporter des éléments de réponse à certaines questions méthodologiques que se posent la Recherche et le Développement en Afrique sub-saharienne.

Cependant, le DSA et plus largement le CIRAD apportent aussi leur contribution à des programmes se déroulant dans d'autres continents et notamment en Amérique Latine (Mexique, Amérique Centrale, Venezuela, Brésil, etc...) ; à partir des quelques tests qui ont été effectués (au Brésil par exemple) il semble possible d'accueillir dans le cycle des participants latino-américains sous réserve de quelques adaptations et de l'élargissement des illustrations à des cas latino-américains.

3.2. - Le cycle s'adresse principalement à des chercheurs et à des praticiens du développement ayant une expérience professionnelle de quelques années tout au moins. Il s'agit donc de sessions de recyclage, de formation permanente en cours d'emploi.

---

(1) Un premier inventaire des institutions intéressées figure dans l'annexe 1.

Les destinataires envisagés sont :

- Des chercheurs de pays africains et latino-américains engagés dans des programmes de recherche en milieu paysan (recherche/développement) ;
- Des responsables régionaux et locaux de programmes de développement initiés par l'Etat ou par des ONG ;
- Des responsables de services opérationnels étant en contact direct avec la population.
- Des coopérants en poste ou en instance de départ pour l'étranger ;
- Des jeunes chercheurs des pays du Nord s'apprêtant à travailler à l'étranger en collaboration avec les institutions nationales de recherche.

Le cycle pourra en outre s'ouvrir à des responsables d'organisations paysannes dès lorsque leur niveau de formation et leur expérience leur permettra de le suivre avec profit ; le cas est certes encore trop rare mais des exemples existent déjà (Sénégal, Burkina Fasso, Brésil, etc...) qui amènent à envisager cette possibilité dès à présent.

Enfin, le cycle pourra accueillir, pour certains modules tout au moins (la communication avec les producteurs par exemple), des professionnels du Développement français ou européen : conseillers agricoles, animateurs du développement local, etc... Une demande existe de la part de certains d'entre-eux qui, contactés, ont témoigné un grand intérêt pour participer à des stages avec un public international.

Pendant le déroulement de chaque module, on s'efforcera d'équilibrer la participation respective des chercheurs et des "praticiens du développement" ; l'expérience (1) du DSA en la matière montre qu'il s'agit là d'un moyen pertinent pour favoriser l'instauration d'un dialogue entre ces deux catégories d'acteurs.

---

(1) Au cours des stages Systèmes Agraires et Stratégies de Développement (SASD) que le DSA organise annuellement à Montpellier et au Ségala.

3.3. - Certains formateurs ayant en charge des formations initiales (d'ingénieurs en agronomie tropicale par exemple) ou intervenant dans ces cycles d'enseignement supérieur en tant que vacataires ont souligné l'intérêt que présenterait l'introduction de certains thèmes traités par les modules au sein de certaines formations initiales.

Des possibilités ont été envisagées ainsi avec le CNEARC. Si cette hypothèse se confirmait, les modules élaborés seraient adaptés à ces destinataires non prévus au départ ; dans tous les cas cependant, le public d'étudiants et le public de professionnels ne seraient pas mélangés lors de la réalisation de la formation.

#### 4 - L'ORGANISATION DU CYCLE

4.1. - **L'organisation pédagogique du cycle** à été prévue de la façon suivante :

- Le cycle se situe à l'interface de la recherche et du développement ; il propose pour chacun des thèmes abordés les visions respectives de chacune de ces approches et met l'accent sur leur complémentarité et les modalités de leur intégration ;

- La formation dispensée s'appuie sur le capital de méthodes et d'instruments élaborés et expérimentés sur le terrain par les institutions qui gèrent le cycle mais aussi sur les acquis méthodologiques qui existent dans divers autres terrains (il sera fait appel pour cela à des vacataires).

- De ce fait la formation met l'accent sur des principes méthodologiques et sur leur illustration par des études de cas. Il ne s'agit pas en effet de dispenser des "recettes" mais d'aider les participants à identifier les mécanismes de passage de l'intention à l'action et de les aider à se les approprier ;

- La formation est conçue avec un double ancrage (France, pays tropicaux) . Ce double éclairage a maintes fois - notamment dans le stage SASD mais aussi à l'occasion d'échanges entre paysans et techniciens du Nord et du Sud - permis de **stimuler le questionnement** des participants étrangers sur les méthodes d'intervention des institutions auxquelles ils appartiennent et d'**accréditer**, par la découverte concrète des institutions et pratiques du Développement français, des principes auxquels il n'adhèrent parfois que de façon théorique. Là encore, il ne s'agit pas de céder à la tentation de proposer l'expérience française comme "un modèle" mais de la concevoir comme un stimulant à la créativité et au renouvellement des différentes approches qui existent dans les pays d'Afrique (ou d'Amérique Latine).



- Dans son déroulement, la formation combine les **apports d'information** (sous formes d'exposés méthodologiques ou sur des études de cas, de dossiers, de visistes, de documents audio-visuels, etc ...), **la réflexion collective** (travail de groupes, débats, etc ...) et **l'entraînement concret** (exercices de simulation, production de fiches, etc ...).

- Le cycle de formation par modules mettra en place dès le départ un **système de suivi** des stagiaires ; tous les stagiaires ayant participé à un module recevront de façon régulière une documentation relative au(x) thème(s) qui les intéressent : instruments, illustrations, etc... Ils seront sollicités en retour pour faire parvenir au cycle les méthodes et instruments qu'ils auront mis au point dans leur pratique de terrain ainsi que les questions qu'elle soulève. Au terme d'un an, ne seront considérés comme faisant parti du réseau de suivi que les stagiaires qui auront contribué aux échanges ainsi instaurés. Des rencontres, en Afrique, pourront alors être organisées : elles pourraient s'inscrire alors dans le cadre du réseau Recherche-Développement.

#### 4.2. - Les formateurs

Chaque module sera animé par deux formateurs permanents (un du DSA/CIRAD, un du CIEPAC), spécialistes du sujet traité, qui seront responsables de l'organisation pédagogique du module et qui effectueront les apports méthodologiques et les synthèses.

Il sera en outre fait appel à des vacataires pour certains points méthodologiques particuliers et surtout pour des études approfondies de cas.

#### 4.3. - L'organisation matérielle du cycle

4.3.1. - La programmation des modules s'effectuera en tenant compte des sessions de formation, stages, etc ... qui existent déjà à Montpellier et dont les modules élaborés sont complémentaires. Les divers modules seront programmés à des dates différentes afin qu'un même stagiaire puisse, s'il le souhaite, participer successivement à deux modules.  
Le démarrage du cycle est prévu pour 1991.

4.3.2. - L'information sur le cycle de formation sera effectuée par les deux institutions maîtres d'oeuvre à partir d'une **plaquette** dont la maquette est déjà élaborée et qui sera disponible en Septembre 1990.

4.3.3. - Après une phase de rodage (de six mois à un an) il est envisagé de créer une structure autonome de gestion du cycle avec un poste à mi-temps et un secrétariat à temps partiel.

## 5. - DES PERSPECTIVES

Des discussions sont en cours pour valoriser les modules élaborés dans divers cadres institutionnels :

- Avec le CNEARC, les modalités d'intégrer certains des modules élaborés dans le cadre de la formation permanente qu'il organise sont en discussion ; des décisions devraient être prises en Septembre 1990. Il est également envisagé que le contenu de certains modules soit adapté pour les étudiants de l'ESAT.

- Agropolis envisage la création d'un master sur "la vulgarisation agricole" (dénomination provisoire) entendue au sens de méthodes et outils d'intervention de terrain en milieu rural. Il se situerait dans le cadre général du "Master Européen d'Etudes Professionnelles en Agronomie tropicale et sub-tropicale", initiative du réseau NATURA. A noter que ce master s'adresserait à des professionnels cherchant à améliorer leurs compétences opérationnelles mais soucieux de voir reconnu leur investissement par une formation "diplomante" ; le master est découpé en unités de valeur capitalisables sur une durée maximum de cinq ans.

Les responsables du cycle de formation par modules contribuent à la réflexion en cours sur ce nouveau master ; il est envisagé que les modules élaborés, après avoir reçu leur habilitation de la part d'un comité scientifique adhoc, s'inscrivent dans le déroulement de ce cursus. Nul doute qu'il s'agisse là d'une piste particulièrement prometteuse dès lors que l'articulation du master d'Agropolis avec d'autres universités européennes permettrait d'accueillir des étudiants partiellement francophones dont une partie de la formation pourrait se dérouler par exemple en Espagne ou au Portugal (pour les stagiaires latino-américains).

## PLAN DES MODULES

---



Cette troisième partie présente le plan des modules qui ont été élaborés :

- 1 - Dynamiques locales et développement contractuel
- 2 - La communication avec les producteurs
- 3 - Le diagnostic concerté
- 4 - L'innovation technique et l'innovation sociale en milieu rural
- 5 - La gestion des terroirs
- 6 - L'appui à l'émergence et fonctionnement d'organisations de producteurs.

Le contenu des modules est présenté de façon plus approfondie dans le tome II du présent rapport.

**DYNAMIQUES LOCALES  
ET  
DEVELOPPEMENT CONTRACTUEL**

---

**Un outil :  
La planification locale**

## PLAN DU MODULE

---

### INTRODUCTION

#### 1 - HEURS ET MALHEURS DU "DEVELOPPEMENT CONTRACTUEL"

En Afrique sub-saharienne, on note trois grandes périodes dans les orientations nationales de développement rural : la place officiellement accordée au "développement contractuel" varie selon ces périodes :

1.1. - Les choix des Indépendances

1.2. - "L'ère des projets"

1.3. - Le "temps des doutes"

#### 2 - LES CONCEPTS ET LES QUESTIONS QU'ILS SOULEVENT

2.1. - Quelques précisions sur les concepts.

- La notion de "contrat"

L'établissement d'un contrat suppose :

- . des "partenaires contractants" clairement identifiés ;
- . des objectifs communs, convergents ou compatibles ;
- . des modalités opérationnelles pour atteindre les objectifs fixés ;
- . des modalités d'évaluation assorties de sanctions en cas de non-respect d'une ou plusieurs clauses du contrat.

- La notion de "partenaire"

- Les notions de "contrat" et de "partenariat" se recoupent largement.

2.2. - L'application de ces concepts (ainsi définis) dans un processus de développement rural soulève plusieurs questions :

- Quelles sont les parties, "les acteurs", concernés par l'établissement de contrats ? Quelles sont leurs stratégies respectives ? Existe-t-il des convergences d'intérêt qui rendent leurs stratégies compatibles, complémentaires ?



- Chaque partie considère-t-elle les autres comme des partenaires potentiels ayant des objectifs, des stratégies propres ?

- Quelle est la nature des contrats envisageables ? Sur quoi peuvent-ils porter ?

- Comment élaborer ces contrats ?

- Comment assurer leur mise en oeuvre ?

- Comment évaluer le respect des clauses des contrats ?  
Quelles instances d'arbitrage peut-on envisager ?

## A - DES ELEMENTS METHODOLOGIQUES GENERAUX

---

### 1 - LES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT : SITUATIONS ET STRATEGIES

#### 1.1. - Des acteurs locaux

1.1.1. - Les paysans : diversité des situations agricoles et des stratégies (stratégies familiales, individuelles, collectives ; stratégies d'accumulation, stratégies anti-aléatoires).

1.1.2. - Les collectivités locales publiques : un rôle potentiellement important mais des expériences encore timides (l'exemple du Sénégal).

1.1.3. - Le secteur privé : son rôle actuel dans la production agricole, dans le domaine de la circulation des biens et de la transformation des produits ; évolutions possibles.

#### 1.2. - Les acteurs "extérieurs" intervenant au niveau local :

1.2.1. - Les gouvernements

1.2.2. - Les appareils de développement

1.2.3. - Les bailleurs de fonds

1.2.4. - Les ONG

En conclusion de ce paragraphe sur les acteurs du développement en Afrique, on peut sans doute dire que des contraintes, des objectifs et des intérêts différents induisent chez eux des stratégies différenciées. On constate cependant que la plupart sont engagés dans des logiques à court terme dont le maintien risque de compromettre la reproduction des systèmes écologiques et socio-économiques.

## 2 - PROMOUVOIR DES DYNAMIQUES LOCALES DE DEVELOPPEMENT

La question aujourd'hui posée à de nombreux pays est en fait celle de la "mise en mouvement et en synergie" de ces **acteurs** (ou de certains d'entre eux) et son expression en termes de "contrats". Ces "contrats entre acteurs" ne semblent pouvoir résulter que de **compromis explicites et dépassant le seul court terme**.

### 2.1. - Quand peut-on parler de dynamiques locales de développement ?

Trois critères peuvent y aider :

- L'existence d'un projet d'avenir collectif
- L'existence d'une structure plus ou moins formalisée qui exprime ce projet.
- L'articulation du processus local avec son environnement.

NB : La place de "l'exogène" et de "l'endogène" dans un processus de développement local.

### 2.2. - Des leçons tirées des expériences africaines prometteuses.

#### 2.2.1. - L'importance de l'échelon local

#### 2.2.2. - Des facteurs favorables

- L'existence d'un espace d'initiative
- Des enjeux techniques, économiques et/ou sociaux importants et perçus comme tels par les intéressés
- L'existence de leaders locaux
- L'existence de stimulations extérieures.

## B - DES METHODES ET DES OUTILS

---

La démarche de planification locale est un moyen de négocier des contrats/cadre, à moyen terme, entre les différents acteurs concernés par le développement local et d'ouvrir la voie à une programmation concertée et à des mécanismes de suivi-évaluation concertés eux aussi.

### I - LA PLANIFICATION LOCALE, moyen de négocier des contrats, A MOYEN TERME

#### II - ELEMENTS METHODOLOGIQUES

##### 1 - LA PREPARATION DE LA DEMARCHE

- 1.1. - Analyse de la demande ou de l'offre
- 1.2. - L'information des villages et des services concernés
- 1.3. - La formation des animateurs de la démarche

##### 2 - LE DIAGNOSTIC EXTERNE

- 2.1. - Recueil des données disponibles
- 2.2. - Esquisse d'un zonage de l'aire concernée
- 2.3. - Analyse du contexte social

##### 3 - LE DIAGNOSTIC CONCERTÉ

- 3.1. - Réunions d'analyse dans les villages
- 3.2. - Participation des acteurs institutionnels
- 3.3. - Préparation de la restitution du diagnostic



#### 4 - DEFINITION DES ORIENTATIONS DE DEVELOPPEMENT

- 4.1. - Inventaire des orientations possibles et des solutions disponibles.
- 4.2. - Discussion des solutions proposées.
- 4.3. - Synthèse des propositions
- 4.4. - Mise en forme pédagogique des propositions retenues
- 4.5. - Restitution aux populations et autres acteurs concernés :  
**négociation entre acteurs.**

#### 5 - ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN

- 5.1. - Elaboration définitive du plan
- 5.2. - Aval solennel : **élaboration du contrat entre acteurs.**
- 5.3. - Réalisation du programme "d'urgence"
- 5.4. - Organisation d'un système permanent de formation-information
- 5.5. - Mise au point d'un système permanent de suivi-évaluation concerté.
- 5.6. - Expérimentation et mise au point des innovations techniques et organisationnelles nécessaires.

### III - UN SCHEMA GENERAL A ADAPTER SELON CHAQUE SITUATION PARTICULIERE : DES ETUDES DE CAS

#### 1 - LA PLANIFICATION LOCALE AU SEIN DE COLLECTIVITES LOCALES PUBLIQUES : le cas des communautés rurales au Sénégal.

#### 2 - LA PLANIFICATION LOCALE DANS LE CADRE DE "PROJETS" Le cas de Keur Momar Sarr (Sénégal) Guidimaka (Mauritanie) Projet vivrier du Yatenga (Burkina Faso) etc...

#### 3 - LA PLANIFICATION LOCALE DANS LE CADRE D'ORGANISATIONS PAYSANNES : le cas du CADEF (Sénégal)

**IV - LA PROGRAMMATION CONCERTEE**

(à partir de cas concrets)

**V - LE SUIVI-EVALUATION : DES MECANISMES DE NEGOCIATION PERMANENTS**

(à partir de cas concrets)

LA COMMUNICATION AVEC LES  
PRODUCTEURS

---



## PLAN DU MODULE

---

### INTRODUCTION

1 - Il existe un intérêt parfois ambigu pour la question de la communication avec les producteurs.

1.1. - Les interventions de terrain mettent en jeu des institutions mais aussi des personnes (les intervenants extérieurs, les producteurs, les opérateurs économiques privés) qui, à divers moments du processus, se trouvent en situation de communication; la communication est donc bien une composante des interventions de terrain.

1.2. - Mais l'attente des intervenants extérieurs à l'endroit des sciences et techniques de la communication peut être ambiguë.

- La communication est ainsi parfois conçue comme la version modernisée de la "vulgarisation", comme le moyen de "faire passer" auprès des producteurs "des messages" techniques, économiques et/ou organisationnels élaborés pour l'essentiel en dehors d'eux et découlant d'objectifs qui correspondent plus ou moins bien à leurs besoins, aspirations et priorités.

- Il semble plus pertinent, et plus conforme aux options de "développement contractuel" actuellement affirmées presque partout, de concevoir la communication comme un moyen d'établir un "dialogue" entre les producteurs et les autres acteurs du développement.

### 2 - Place de la communication dans une intervention

2.1. - Les facteurs de "réussite" d'une intervention de terrain :

- un contexte économique incitatif et sécurisé,
- l'existence de références techniques, économiques et organisationnelles adaptées,
- un système efficace de diffusion des références/innovations,
- l'existence d'une conjonction socio-économique favorable résultant de la convergence, de la compatibilité (ou du compromis) des intérêts des différents acteurs concernés.

Exemples : . le coton en Afrique de l'Ouest,  
              . le développement en Aveyron (France).

- 2.2. - Comment créer une conjonction favorable de ces différents facteurs ?

Le rôle de la démarche recherche/développement (présentation rapide).

- 2.3. - Et la communication dans tout cela ?

## A - DES ELEMENTS METHODOLOGIQUES GENERAUX

---

### 1 - Les constantes d'un rapport de communication

- 1.1. - L'émetteur
- 1.2. - Le récepteur
- 1.3. - Le message
- 1.4. - Le code
- 1.5. - Le canal
- 1.6. - Le feed-back
- 1.7. - L'environnement de la communication (le cadre de référence)

### 2 - Les facteurs de distorsion des messages transmis

- 2.1. - Il n'y a pas de communication parfaite ; dès lors qu'il s'agit de messages complexes, il existe une tendance permanente à la distorsion des messages : la **déperdition** et la **déformation**.  
(mise en évidence par des expériences vécues)

- 2.2. - L'origine des "parasites" dans une relation de communication avec les producteurs.

### 2.3. - Des conditions favorables à la communication :

- des contenus pertinents,
- un code également maîtrisé par l'émetteur et le récepteur,
- des canaux de communication adaptés.
- l'existence d'une "demande d'information" de la part des producteurs,
- une attitude favorable de la part de l'émetteur.

## B - DES METHODES ET DES OUTILS

---

### 1 - Des démarches diversifiées mais obéissant à un même schéma général.

#### 1.1. - Les situations professionnelles où l'on se préoccupe d'améliorer la communication avec les producteurs sont **diversifiées**.

- Il peut s'agir d'une situation de recherche (mise au point d'innovations) ou d'une situation de "développement" surtout orientée vers la diffusion d'innovations,

- Il peut s'agir d'une intervention à caractère principalement technique, économique ou organisationnel ou encore d'une intervention centrée sur la formation, etc...

- L'intervention peut être sectorielle ou à visée globalisante,

- L'intervention peut être ponctuelle ou s'inscrire dans la durée (Exemples : essai de classement).

#### 1.2. - La diversité des situations professionnelles doit induire des approches diversifiées en matière de communication. Cependant, toutes ces approches obéissent à un même schéma opérationnel **général**.

##### 1.2.1. - Les préalables à l'instauration de la relation de communication sont essentiels, ils concernent :

- . un diagnostic spécifique,
- . la définition précise des contenus et modalités de la communication.

##### 1.2.2. - La phase de préparation des contenus et modalités de la communication.

##### 1.2.3. - L'évaluation.



**1.3. - Des études de cas (à partir de 3 dossiers).**

**1.3.1 - La campagne de communication "fourrages et céréales en Ségale" (département de l'Aveyron, France).**

- . objectifs,
- . préparation,
- . réalisation,
- . évaluation.

**1.3.2 - Les techniques de communication au service d'une opération de lutte contre l'érosion à Kénifra (Maroc).**

**1.3.3 - Les techniques de communication au service d'un projet de reboisement, le PRECOBA, (Sénégal).**

**2 - Des techniques et des outils de communication**

**2.1. - Inventaire et caractéristiques.**

- . la réunion, la démonstration pratique,
- . les supports : panneaux illustrés, diapositives, flanellographe, transparents, jeux, etc...
- . les média : radio, télévision, presse, affiches, vidéo, etc...
- . etc...

**2.2. - Certains outils ne sont pas interchangeables ; le choix de l'un ou de l'autre dépend du public concerné et des objectifs visés (classement des "moyens de communication").**

**2.3. - Les outils doivent faciliter la communication et non la brouiller; les conditions d'élaboration et d'utilisation efficace des outils utilisés.**

2.4. - Des études de cas :

- Les supports utilisés pour associer des paysans à l'expérimentation agronomique : le cas de CADEF (Sénégal),

- Les supports utilisés pour négocier avec les producteurs, les modalités de mise en place d'un système de crédit (le cas du CADEF),

- un jeu au service de la formation à la gestion des producteurs (SIGESCO mis au point par le CIEPAC et le GRDR),

- des diaposons pour informer, ouvrir la réflexion des producteurs (l'encyclopédie en diaposons du CIEPAC et de l'IESL),

- des livrets ou des fiches techniques pour les producteurs (GRET),

- etc...

## C - PRODUIRE ET UTILISER DES OUTILS DE COMMUNICATION ADAPTES

---

### 1 - La réunion avec les producteurs

- comment la préparer ?  
(différents types de réunions/différents types de publics)
- comment l'animer ?
- comment l'exploiter ?

(Exercices pratiques).

### 2 - Produire des panneaux illustrés et les utiliser : exercices pratiques autour de thèmes pris dans la pratique professionnelle des stagiaires.

- Choix des thèmes,
- Définition des objectifs visés,
- Préparation du contenu,
- Elaboration des panneaux,
- Entraînement.

### 3 - Le jeu de simulation dans une formation à la gestion

Exemple : la gestion des banques de céréales.

### 4 - L'utilisation d'un film, d'un diaposon

- quand l'utiliser ?
- comment l'introduire ?
- comment susciter.

### 5 - Des instruments à donner aux producteurs : modalités d'élaboration et précautions dans l'utilisation.

- livrets,
- fiches,
- etc...

LE DIAGNOSTIC

CONCERTE

---



## PLAN DU MODULE

---

### INTRODUCTION

La réussite d'une action de développement est étroitement liée à la connaissance préalable du milieu. La notion de diagnostic s'est développée depuis quelques années, mais ce sont surtout les travaux de recherche-développement qui ont permis l'élaboration du diagnostic rapide et concerté dont les caractéristiques essentielles reposent sur la rigueur scientifique chère aux chercheurs et l'opérationnalité chère aux développeurs.

### 1 - CADRAGE ET PROBLEMATIQUE DU DIAGNOSTIC RAPIDE

#### 1.1. - Les méthodes traditionnelles de connaissance du milieu

Dans le cadre du développement rural, les méthodes et démarches d'investigation pour la connaissance globale d'une région ou, plus fréquemment, pour y étudier un thème particulier, peuvent être différenciées à la fois par leurs contenus, par leurs durées et par leurs finalités.

On peut distinguer ainsi l'approche journalistique, la monographie, la thèse, l'expertise, et les études lourdes réalisées dans le cadre d'études de faisabilité.

#### 1.2. - Le diagnostic rapide et concerté

##### 1.2.1. - Définition

Le diagnostic rapide et concerté se compose d'un diagnostic externe qui s'apparente à l'expertise mais qui a un contenu méthodologique propre, et d'un diagnostic concerté dont le but est la participation des populations locales à la définition des objectifs à atteindre, des stratégies et des actions de développement à mettre en oeuvre.

### 1.2.2. - Justifications et caractéristiques

Le diagnostic rapide et concerté a émergé depuis quelques années pour répondre aux nombreux échecs des expériences dans le domaine du développement. Il se caractérise par la rapidité pour impliquer le plus tôt possible les partenaires dans les choix décisionnels et par la concertation conçue comme une condition d'efficacité de tout processus d'intervention et comme un préliminaire à la participation. Le D.R.C. est global, pluridisciplinaire et finalisé.

### 1.2.3. - Les objectifs opérationnels

Le diagnostic rapide et concerté est la première étape dans le processus d'élaboration et de mise en oeuvre d'une action de développement. Il concerne à la fois la préparation des projets de développement mais également les actions des agents de développement et des chercheurs.

## 2 - LA DEMARCHE GENERALE

Le diagnostic rapide et concerté s'établit à partir d'une demande et s'achève sur la définition d'une action. La démarche générale se décompose comme suit :

### 2.1. - L'analyse de la demande comme préliminaire au D.R.C.

Elle constitue la porte d'entrée du diagnostic. Il s'agit à ce niveau de réfléchir sur l'émetteur de cette demande, ses caractéristiques, ses intentions et de cerner tous les acteurs -et leurs stratégies- qui peuvent être partie prenante dans l'opération.

### 2.2. - Le diagnostic externe proprement dit

Il a pour but de connaître une situation et de porter un jugement. Il est double en ce sens qu'il concerne à la fois l'objet direct de la demande mais s'intéresse également au milieu dans son ensemble, le but étant de replacer le problème étudié dans son contexte et dans une problématique plus globale. Ne favorisant qu'un éclairage -celui de l'expert- il est incomplet mais doit permettre d'émettre des hypothèses et de cerner "les bonnes questions".

### 2.3. - Le diagnostic concerté

Le diagnostic concerté constitue la suite logique du précédent ; il a deux buts essentiels : le premier est de faire émerger un autodiagnostic, de prendre en compte les préoccupations des populations locales et finalement d'identifier des actions de développement satisfaisantes pour l'ensemble des partenaires.

### 2.4. - Les suites du diagnostic rapide et concerté

Le diagnostic est une étape et non une fin en soi. Ses résultats se situent à différents niveaux depuis la conception des actions à l'intérieur des projets de développement (conseil agricole, recherche,...) jusqu'à la définition de politiques régionales de développement en passant par la définition de schémas ou de plans d'aménagement.

## 3 - LES METHODES ET OUTILS DU D.R.C.

### 3.1. - Analyse de la demande

Elle ne constitue pas une étape à proprement parler mais s'appuie sur l'ensemble des travaux du diagnostic. Elle n'a donc pas d'outils particuliers mais s'établit à partir d'un certain nombre de questions spécifiques.

### 3.2. - Le diagnostic externe

Le diagnostic externe repose sur des principes méthodologiques, sur une démarche spécifique d'élaboration de la connaissance et sur des techniques de recueillement de l'information.

#### 3.2.1. - Les principes méthodologiques

##### a - Les notions de systémique

La systémique permet d'aborder une région dans sa globalité en tenant compte des inter-relations et des dynamiques internes. En intégrant les éléments de structure ainsi que les relations et les interactions qui s'établissent entre eux, la systémique permet de modéliser une réalité complexe.

Au niveau régional, on parle de système agraire et de système rural. Mais d'autres ensembles sont à prendre en considération, qu'ils soient contenus dans les précédents (système de production, système de culture) ou plus englobants.

b - La notion d'indicateur

Les indicateurs sont des variables explicatives dont la valeur significative est très importante et autour desquels se structure le diagnostic.

3.2.2. - Le processus technique d'élaboration de la connaissance

Le processus technique d'élaboration de la connaissance peut se schématiser de la façon suivante :

- la localisation
- l'analyse de la documentation existante
- la stratification
- le choix des échantillons
- la prise d'information
- zonage et typologies

3.2.3. - Les techniques de recueillement de l'information

Ces techniques de terrain peuvent être regroupées selon deux types :

- les méthodes d'observation directe
- les entretiens et les enquêtes

Les unes et les autres sont complémentaires, les premières permettant une meilleure identification des structures des systèmes, les secondes étant plus propices à l'approche de leur fonctionnement.

3.2.4. - Le jugement de la situation étudiée



### 3.3. - Le diagnostic concerté

Elle repose sur la restitution dont on peut dégager :

#### 3.3.1. - Les principes

#### 3.3.2. - Les techniques

Ces dernières font référence aux techniques de communication, d'animation de groupes et aux supports audio-visuels.

### ANNEXES

#### DOCUMENTS A CONSULTER

INNOVATION TECHNIQUE  
ET  
INNOVATION SOCIALE EN  
MILIEU RURAL

---

## PLAN DU MODULE

---

N.B. : Il existe déjà à Montpellier (CNEARC) un cycle de formation de courte durée consacré à la connaissance et à l'amélioration des systèmes de production ; il est centré pour l'essentiel sur l'innovation agricole (diagnostic des systèmes de production, identification de la demande en innovation technique, l'expérimentation, etc...)

(Animateur : Philippe JOUVE).

La création d'un cycle de courte durée sur l'expérimentation en milieu paysan est également envisagée pour 1991 par le service formation du CIRAD.

(Animateurs : Marc ROESH et Jacques DUBERNARD).

Le contenu du présent module, centré quant à lui sur le **processus de l'innovation** en milieu rural (sa création, sa diffusion, son adoption), sur les différents aspects de l'innovation (technique, économique et sociale) et sur leurs articulations, pourra donc être revu à l'issue des rencontres en cours et prévues avec les animateurs des autres cycles ; il s'agit d'éviter les redondances, d'affirmer les spécificités de chaque cycle et leur complémentarité.

---

## INTRODUCTION

- 1 - Le nombre, la gravité et souvent l'urgence des problèmes auxquels sont confrontés les producteurs africains induisent la nécessité d'innovations dans les secteurs technique, économique et social.
  - Inventaire et classement des principaux problèmes identifiés par les stagiaires dans les zones où ils travaillent.
- 2 - Les paysans réagissent aux problèmes auxquels ils sont confrontés en innovant.
- 3 - Mais les paysans ne réagissent pas toujours favorablement aux propositions d'innovations qui leur sont faites par les intervenants extérieurs.
  - 3.1. - Les effets souvent décevants de la vulgarisation agricole
  - 3.2. - Des questions :
    - 3.2.1. - Les producteurs, obstacles au développement ?
    - 3.2.2. - Des innovations inadaptées aux objectifs et contraintes des producteurs ?
    - 3.2.3. - Des méthodes de vulgarisation inadaptées ?

## A - L'INNOVATION TECHNIQUE

- 1 - Qu'est-ce que l'innovation technique ?
  - 1.1. - Des précisions sur les concepts : "invention" et "innovation"
  - 1.2. - Des typologies des innovations techniques
  - 1.3. - Intérêt et limites des typologies pour expliquer l'acceptation par les producteurs des innovations proposées
  - 1.4. - Le processus d'innovation technique en milieu rural africain:
    - Trois exemples :
      - le coton en Afrique de l'Ouest,
      - l'irrigation,
      - des innovations dans les filières courtes.



## 2 - Promouvoir des innovations techniques "adaptées" ?

2.1. - Des critères pour juger du degré d'adaptation d'une innovation technique.

2.2. - La mise au point d'innovations techniques "adaptées" : préoccupation permanente des programmes de recherche-développement :

2.2.1. - Le diagnostic à différents niveaux

2.2.2. - L'expérimentation en milieu paysan

2.2.3. - Des progrès sont réalisés dans la formulation de propositions techniques plus diversifiées ; elles prennent mieux en compte la diversité des situations agricoles, les objectifs économiques et sociaux des différentes catégories de producteurs, la diversité des stratégies paysannes.

(Etudes de cas).

2.3. - Des méthodes de diffusion plus efficaces

2.3.1. - La méthode "Formation et Visites" : intérêt, questions posées, limites.

2.3.2. - D'autres approches.

## 3 - "L'adaptation" d'une innovation technique ne préjuge pas cependant de son adoption

## 4 - Des orientations de travail

4.1. - Le diagnostic concerté et permanent comme moyen de faire émerger les demandes sociales d'innovation technique.

4.2. - L'expérimentation dialoguée peut favoriser l'adoption future par les producteurs des innovations mises au point. Elle devrait permettre d'offrir aux producteurs un éventail le plus large possible de propositions.

4.3. - L'extension des innovations, leur diffusion n'est pas réductible à une action de vulgarisation ; elle soulève nombre de questions :

- l'information et la formation des producteurs,
- la création des conditions favorables à l'adoption de l'innovation (conditions économiques, sociales, institutionnelles).

## B - L'INNOVATION SOCIALE

### 1 - La place de l'innovation sociale dans le processus de développement

1.1. - Quand peut-on parler "d'innovation sociale" ?

- 1.1.1. - Des précisions sur les concepts
- 1.1.2. - Des organisations sociales pré-existantes
- 1.1.3. - Des dynamiques sociales

1.2. - La place de l'innovation sociale dans une intervention de terrain

### 2 - La mise au point d'innovations sociales dans une intervention de terrain

- 2.1. - Des principes
- 2.2. - Une démarche générale
- 2.3. - Des études de cas

- 3 - Une progression dans la mise au point d'innovations sociales :  
des innovations "simples" aux innovations "complexes".  
Le cas des organisations en Afrique.
- 3.1. - Une autonomie croissante des organisations paysannes : les  
leçons de l'expériences.
- 3.2. - Des organisations paysannes qui élargissent et diversifient  
leurs fonctions (exemples).
- 3.3. - Les priorités paysannes et les objectifs du développement à  
long terme : peut-on les rendre compatibles ?

**C - INNOVATION TECHNIQUE  
ET  
INNOVATION SOCIALE :**

**deux aspects d'un même processus d'innovation**

- 1 - L'innovation technique génère des changements sociaux
- 1.1. - Elle peut modifier l'organisation sociale pré-existante
- 1.2. - L'innovation technique peut générer des formes d'organisation  
"fonctionnelles" autour de fonctions techniques ou  
économiques. L'articulation de ces organisations nouvelles  
avec les organisations pré-existantes peut revêtir des formes  
très diverses (exemples).
- 2 - L'innovation sociale peut générer une demande d'innovation technique  
Etude de cas : le mouvement associatif en milieu rural sénégalais
- 3 - "Entrée" technique ou "entrée" sociale
- 3.1. - L'importance du contexte local, régional et national
- 3.2. - Approche sectorielle et approche globale
- 3.3. - L'émergence de dynamiques locales de développement

GESTION DE TERROIRS  
VILLAGEOIS

---



## PLAN DU MODULE

**CHAPITRE I : Problématique de la gestion des terroirs et définition des concepts de bases. Comment se pose aujourd'hui la question des terroirs et pourquoi se pose-t-elle aujourd'hui avec tant d'acuité ?**

### **1 - APPROCHE HISTORIQUE**

Les différentes stratégies de développement mises en oeuvre depuis les indépendances, décomposées en trois grandes périodes : la mobilisation et l'organisation des ressources humaines ; les projets technocratiques conçus à l'extérieur : les politiques d'ajustement structurel accompagnées d'une revalorisation des structures étatiques une fois allégées et réorganisées et d'une approche gestion de terroirs villageois qui remet aux villages la responsabilité de leur capital de ressources naturelles.

### **2 - SITUATION ACTUELLE**

Les constats qui justifient l'approche GTV et les objectifs de cette démarche.

### **3 - GESTION DES TERROIRS ET DÉVELOPPEMENT LOCAL**

Parentés et analogies entre l'approche GTV dans les pays du Sahel et les mouvements de développement local en France notamment, en référence à la création prochaine de la "grande Europe".

### **4 - DES DÉFINITIONS DIFFÉRENTES DU CONCEPT DE TERROIR**

Comment les géographes, les africanistes, les agronomes et les pastoralistes définissent-ils le terroir et les aires infra et supra.

### **CONCLUSION**

les éléments essentiels auxquels le DSA-CIRAD et le CIEPAC accordent le plus d'importance dans la conception et la conduite d'une stratégie et d'une démarche de GTV.

**CHAPITRE II : Cadre méthodologique et principes essentiels de l'approche de GTV.**

### **INTRODUCTION**

Rappel des orientations spécifiques définies par le DSA et le CIEPAC en matière de GTV et notamment l'entrée économique des questions de gestion des ressources et d'aménagement de l'espace ; puis une approche globale et intégrée des questions de développement qu'une exploitation plus intensive et plus rationnelle des ressources peut permettre de résoudre ; et enfin, l'approche spatiale pour déterminer les modalités techniques, juridiques et sociales de valorisation des ressources naturelles.

- 1 - Cadre méthodologique de conduite intégrée d'une démarche de développement local, de gestion des ressources naturelles et d'aménagement de l'espace, pour éviter de faire de l'aménagement un schéma conçu à l'extérieur et plaqué sur la réalité. Comment faire de l'aménagement un **point de passage obligé** pour répondre aux besoins immédiats formulés par les villageois (condition de leur motivation).
- 2 - Les catégories en fonction desquelles identifier les actions à mener dans un village suivant qu'elles relèvent de l'amélioration des exploitations, des services amont et aval de la production, de l'amélioration des conditions de vie collectives et individuelles, de la gestion des ressources naturelles et de l'aménagement de l'espace.
- 3 - Principes généraux d'action qui définissent précisément la structure et les orientations de la démarche proposée par le DSA-CIRAD et le CIEPAC.

### CHAPITRE III : La démarche de GTV : étapes, contenu, méthodes et techniques de mise en oeuvre.

- 1 - RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DE GTV, notamment faire prendre conscience concrètement aux villages des limites de leur espace et des ressources encore disponibles (du fait de la dégradation des ressources, de la concurrence des autres villages et troupeaux, de la croissance démographique...) ; faire découvrir que les ressources naturelles rares et fragiles sont le capital essentiel qui leur reste pour affronter les défis du développement.
- 2 - LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE GTV, pour mettre en évidence le va-et-vient permanent entre promoteurs-animateurs de la démarche et villageois pour créer les conditions d'une appropriation du processus de planification du développement et d'aménagement de l'espace par les intéressés.
- 3 - DÉTAIL DES ÉTAPES ESSENTIELLES.
  - 3.1. - Le diagnostic rapide et concerté qui permet de recueillir les données essentielles les plus significatives, de les interpréter pour aborder la suite du diagnostic avec des hypothèses claires.
  - 3.2. - Diagnostic approfondi et participatif qui vise d'une part à engager les villageois, par sous-groupes homogènes, dans une véritable auto-analyse de leur réalité socio-économique, socio-politique et socio-culturelle et d'autre part à identifier et à quantifier (par approche cartographique et réunions villageoises) les besoins, les problèmes, les ressources, les écarts.
  - 3.3. - La synthèse du diagnostic vise, en 8 ou 10 pages, à présenter la situation actuelle des villages, son évolution, ses perspectives de façon structurée et dense, en ne retenant que des informations significatives susceptibles d'avoir une utilité dans les phases ultérieures de recherche de solutions et de planification.
  - 3.4. - Références et critères pour déterminer les orientations générales et les actions à mener en matière de GTV. Ces références et critères sont destinés à faciliter la définition d'une "charte villageoise du développement" à laquelle la population s'engage et qui définisse les "intérêts supérieurs" de la communauté. Ainsi, à l'occasion de conflit d'intérêts,

sera-t-il possible d'avoir recours à cette "référence endogène".

- 3.5. - **Méthodes de concertation-négociation** internes au village et externe avec les partenaires pour équilibrer des intérêts inégaux, harmoniser des stratégies différentes et éviter la pérennisation d'inégalité ou de conflit flagrant.
- 3.6. - **Elaboration détaillée des actions** choisies par le village pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé : comment définir les objectifs, les moyens, les modalités, le partage des tâches et le chronogramme de mise en oeuvre de chaque action retenue dans le Plan ?
- 3.7. - **Mise en place d'une organisation villageoise et intervillageoise de GTV** pour coordonner et impulser la mise en oeuvre du Plan de développement et d'aménagement ; cette organisation doit avoir suffisamment d'autorité pour faire respecter les décisions qui seront prises en matière de gestion de ressources et d'occupation de l'espace.
- 3.8. - **Le PDAV proprement dit** : le plan du document, la forme à lui donner et les utilisations auxquelles il est destiné.
- 3.9. - **Elaboration de contrats** entre le village et ses partenaires pour préciser clairement les engagements de chaque partie dans la réalisation des actions retenues.
- 3.10. - **Le règlement intérieur** pour définir les règles à respecter en matière d'exploitation des ressources naturelles, de gestion des zones aménagées et d'exécution de toutes les actions prévues dans le PDAV.
- 3.11. - **Appui à l'exécution du PDAV**, par le suivi des premières actions (pour faciliter leur appropriation par les villageois), par le renforcement des organisations villageoises et intervillageoises, par la formation et l'information, par l'expérimentation contrôlée des innovations introduites dans le village, par l'approfondissement du diagnostic à l'occasion de l'élaboration de nouvelles actions et enfin par l'établissement de relations directes entre les villages et leurs partenaires extérieurs.

#### **CHAPITRE IV : Les outils utilisables pour mener une démarche de GTV.**

- 1 - **Les outils de diagnostic rapide et concerté et de diagnostic approfondi** : schéma général d'identification des éléments essentiels de la réalité sociale et de leurs inter-relations.
- 2 - **Les outils cartographiques** : quelle carte élaborer en vue de connaître et de quantifier les ressources du terroir, pour préciser l'écart à combler entre besoins actuels et à venir et ressources exploitées et disponibles.
- 3 - **Méthodes et techniques de restitution**, par panneaux illustrés pour ramener toutes les informations au niveau des villageois concernés.
- 4 - **Quelle formation organiser à l'intention des agents chargés de mener une démarche de GTV ?**

APPUI A L'EMERGENCE  
ET AU FONCTIONNEMENT  
D'ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

---



### Les objectifs poursuivis

De nombreux praticiens du développement travaillant en Afrique et en Amérique Latine sont confrontés à la nécessité de promouvoir des "organisations paysannes", des "organisations de producteurs" susceptibles de prendre en charge diverses fonctions techniques et économiques que l'Etat ne peut et ne souhaite plus assumer.

Ils sont accompagnés dans cette démarche par des chercheurs: agronomes s'interrogeant sur le rôle des organisations paysannes dans le transfert de technologies, économistes s'interrogeant sur la place qu'elles peuvent occuper dans les nouvelles configurations créées par le désengagement de l'Etat, sociologues se questionnant sur les dynamiques sociales dont elles sont porteuses, etc...

Le présent module vise :

- à leur apporter, à partir de cas concrets et de références plus générales des outils analyse pour mieux comprendre les dynamiques d'organisation actuelles, les facteurs qui les déterminent ou qui influent sur elles ;

- à leur proposer des méthodes et des outils de travail leur permettant d'améliorer leur pratique professionnelle et de favoriser l'émergence d'organisations efficaces pouvant engendrer des dynamiques locales de développement.

## PLAN DU MODULE

---

### INTRODUCTION

#### 1 - De quoi parle-t-on ?

##### 1.1. - Multiplicité et diversité des formes d'organisation des producteurs.

1.1.1. - Des formes d'organisation sociale héritées du passé pré-existent à l'organisation "professionnelle" des producteurs.

1.1.2. - Des changements écologiques, techniques, économiques, sociaux, culturels et politiques ont concerné les sociétés locales des pays africains et latino-américains ; il en est résulté des formes d'organisation nouvelles dans tous les secteurs de la vie sociale.

Il existe donc aujourd'hui des formes d'organisation multiples qui co-existent dans une même société locale de façon plus ou moins cloisonnée, conflictuelle, etc...

##### 1.2. - Délimitation du champ d'analyse

Le module est consacré à l'analyse et à la définition d'orientations de travail relatives à des organisations paysannes qui répondent aux trois critères suivants :

- les organisations qui ont des activités économiques ;
- les organisations qui ont - au moins théoriquement - un fonctionnement démocratique ;
- les organisations qui ont des relations avec l'extérieur...

#### 2 - Actualité de l'organisation des producteurs

2.1. - Ce n'est pas une question nouvelle ; une retrospective met en évidence que la question de l'organisation des producteurs apparaît en même temps que la notion de "développement" et que la mise en oeuvre de politiques destinées à le promouvoir.

2.2. - Cette question acquiert une actualité accrue dans la période actuelle avec "le désengagement de l'Etat" de multiples fonctions d'appui à la production qu'il assumait jusqu'ici.

2.3. - De nombreuses ambiguïtés existent dans les diverses pratiques qui concernent organisations paysannes : que "transfère l'Etat" ? A qui ? Jusqu'où va ce transfert ?

## A - UN CADRE GENERAL D'ANALYSE

### I - DIVERS FACTEURS MILITENT POUR UNE ORGANISATION DES PRODUCTEURS dans le cadre des interventions de développement.

- des facteurs techniques, certaines innovations ne pouvant être adoptées par des individus isolés ;
- des facteurs économiques, l'organisation permettant aux producteurs d'accroître leurs marges ;
- des facteurs sociaux, certains services ne pouvant se développer que sur la base d'une prise de responsabilité collective (la santé par exemple) ;
- des facteurs financiers, l'organisation des producteurs étant censée diminuer les coûts des interventions ;
- des facteurs pédagogiques, liés aux modalités d'intervention favorisant l'approche de groupes plutôt que d'individus ;
- des facteurs politiques, l'organisation des producteurs leur permettant d'accroître leur pouvoir de négociation avec l'environnement, etc...

### II - DIFFERENTS VISAGES DES ORGANISATIONS PAYSANNES SELON LES LIEUX ET LES EPOQUES

#### 1 - Etudes de cas

- 1.1. - L'organisation de la profession agricole française vue à travers le département de l'Aveyron : rétrospective historique et situation actuelle.
- 1.2. - Des modèles socialistes d'organisation des producteurs récents ou plus anciens :
  - le Nicaragua ;
  - l'Algérie ;
  - la Tanzanie.
- 1.3. - Le mouvement coopératif en Afrique de l'Ouest :
  - le Sénégal : la coopérative au service d'un projet socialiste spécifique ;
  - la Côte-d'Ivoire : la coopérative au service d'un projet de développement libéral.

1.4. - Des organisations paysannes bâties autour de fonctions économiques au sein des grands projets de développement :

- les groupements de producteurs dans les périmètres irrigués (Madagascar, Sénégal, Mali) ;
- les associations des zones cotonnières (Mali, Sénégal) ;
- les comités de gestion des banques de céréales.

1.5. - Le mouvement associatif en Afrique de l'Ouest :

- les groupements Naam au Burkina Faso ;
- la Fédération des ONG sénégalaises.

2 - Déterminations des formes d'organisation des producteurs et mécanismes de mise en place et de fonctionnement : l'importance des choix politiques et économiques nationaux et l'existence de "marges de manoeuvre".

III - L'ETAT DES LIEUX EN MATIERE D'ORGANISATION DES PRODUCTEURS

1 - Un essai de typologie des organisations paysannes à partir de trois critères :

- l'origine des organisations (suscitées de l'extérieur ou d'initiative plus ou moins endogène) ;
- leur localisation géographique ;
- les fonctions qu'elles remplissent.

2 - Des éléments d'évaluation

- une efficacité diverse des organisations paysannes ;
- un degré d'autonomie très variable.

3 - Des perspectives

- un contexte politique et institutionnel généralement favorable à l'émergence et au renforcement des organisations paysannes ;
- un contexte économique généralement peu favorable à la prise de responsabilités par les producteurs.



**B - QUELS APPUIS PEUT-ON  
APPORTER A L'EMERGENCE  
ET AU FONCTIONNEMENT  
DES ORGANISATIONS PAYSANNES**

**- Eléments méthodologiques -**

---

**I - DYNAMIQUES LOCALES DE DEVELOPPEMENT ET ORGANISATION DES PRODUCTEURS:**  
les organisations paysannes comme moyen et support d'un développement à partir de la base, pris en charge et maîtrisé par les acteurs locaux.

- 1 - Le développement local : quand peut-on parler de "dynamiques locales de développement" ?
- 2 - Les conditions favorables à l'émergence de dynamiques locales.

**II - DES PRINCIPES POUR L'APPUI A L'ORGANISATION DES PRODUCTEURS**

- 1 - L'existence d'enjeux techniques, économiques et/ou sociaux réels conditionne le fonctionnement durable des organisations paysannes.
- 2 - Des organisations "fonctionnelles", moyens pour les sociétés locales:
  - . d'exercer les fonctions techniques, économiques dont elles ont besoin pour améliorer la production ;
  - . d'apporter une contribution effective à la planification locale, à la programmation des actions, à leur suivi-évaluation.
- 3 - Des organisations ayant des structures décentralisées et où le pouvoir est déconcentré sont mieux à même de lutter contre les tendances bureaucratiques.
- 4 - Le transfert de compétences aux producteurs est indispensable à une prise de responsabilités efficace et durable (importance de la formation). "Les organisations paysannes ont besoin de "conseils" de la part des organismes de développement et rarement "d'encadrement".

### III - DES NIVEAUX D'ORGANISATION PERTINENTS

Ils devraient être définis à partir de fonctions et de tâches précises.

1 - Les principales fonctions qui doivent être remplies : inventaire et classement :

- les fonctions d'appui à la production ;
- la gestion sociale des changements ;
- la négociation avec l'environnement.

2 - La détermination concertée des niveaux d'organisation :

- le niveau de base, villageois ou infra-villageois ;
- le niveau "local", intervillageois ;
- des fédérations d'organisations paysannes aux échelons supérieurs : intérêt et précautions.

### IV - DES DEMARCHES ET DES OUTILS

La situation organisationnelle de départ dicte des approches différenciées prenant en compte l'existant.

Quatre grandes situations seront étudiées :

1 - S'il n'existe pas d'organisation des producteurs dans la zone concernée, deux approches sont possibles :

- une approche globale : planification locale (cf. module n° 4) ;
- une approche sectorielle s'élargissant progressivement. (Etudes de cas).

2 - S'il existe des organisations dans la zone concernée mais que celles-ci sont plus formelles qu'opérationnelles, il est possible parfois de les "relancer", de les "revitaliser".

Exemple : la démarche de suivie par le projet Gao au Mali.

3 - S'il existe des organisations efficaces centrées sur une ou plusieurs fonctions, il s'agit alors souvent :

- d'accroître leur autonomie par rapport aux intervenants extérieurs ;
  - d'accroître et de diversifier leurs fonctions.
- Exemple : l'évolution des Associations villageoises de Mali-Sud.

- 4 - S'il existe des organisations paysannes porteuses d'un projet global, il s'agit alors de rendre ce projet opérationnel, de le traduire en programme d'action et de le mettre en oeuvre.

Exemple : la démarche mise en oeuvre au CADEF (Sénégal).

ORGANISATION MATERIELLE DU MODULE (1)

---

(calendrier prévisionnel sur 21 jours ouvrables)

Jours

---

1	I N T R O D U C T I O N	
2	<u>CADRE GENERAL D'ANALYSE :</u>	
3		(1/2 j)
4	- les différents visages des O.P.	
5	- études de cas	(5 j)
6	- synthèse	(1/2 j)
7	- l'état des lieux	(2 j 1/2)
8		
9		
10		
11	<u>QUELS APPUIS AUX ORGANISATIONS PAYSANNES</u>	
12	- dynamiques locales et O.P.	(1/2 j)
13	- des principes pour l'action	(1/2 j)
14	- des niveaux d'organisation	(3 j)
15	- des démarches et des outils	(5 j)
16		
17		
18		
19		
20	<u>CONCLUSION</u>	(1 j)
21	Evaluation	

---

(1) La durée du module pourra être réduite dans certains cas grâce notamment à une limitation des études de cas.



ANIMATION DU MODULE

- Jacques BERTHOME, économiste, CIEPAC
- Marie-Rose MERCOIRET, sociologue, DSA-CIRAD

INTERVENANTS EXTERIEURS pressentis :

par ordre d'intervention prévu :

- M. Gilbert SEYRIES, Fédération des Coopératives, Aveyron.
- M. Gil FLOTTES, conseiller agricole, Aveyron.
- M. Bernard BRIDIER, DSA/CIRAD.
- M. Bernard HUSSON, IES - Lyon.
- M. André MARTY, IRAM.
- M. Dominique GENTIL, IRAM.
- M. Philippe DESHAYES, CIEPAC.
- le GRDR.
- M. Jean-Claude DEVEZE, CCCE.

## ANNEXE 1

---

# INVENTAIRE (NON EXHAUSTIF) DES INSTITUTIONS SUSCEPTIBLES D'ENVOYER DES PARTICIPANTS AU CYCLE DE FORMATION PAR MODULES

---

## DES INSTITUTIONS

- Les institutions de recherche agronomiques des pays africains et latino-américains avec lesquelles le CIRAD est en relation de travail permanente ; les modules concernent principalement les équipes de chercheurs engagés dans des programmes de recherche sur "les systèmes de production" ;

- Les chercheurs et les praticiens du développement engagés dans des programmes de **recherche-développement** (mise au point d'innovations techniques, économiques et sociales) ; on peut citer à titre d'exemple les programmes CADEF (Sénégal), Yatenga (Burkina Faso), Vallée du Fleuve Sénégal, Tombali (Guinée-Bissau), et au Brésil (les programmes menés dans ce sens par le CPAC et le CPATSA), etc...

- Les "projets" ou sociétés de développement qui sont en phase de "désengagement" de diverses fonctions, dans les zones cotonnières (SODEFITEX, SODECOTON, CMDT, etc...), dans les périmètres irrigués (SAED, projet RETAIL, SOMALAC, etc...).

- Les services techniques étatiques des Ministères de l'Agriculture (niveaux régionaux et locaux principalement) ;

- Le Ministère de la Coopération dans le cadre de la préparation au départ ou du recyclage des coopérants.

- Les ONG de développement du Nord et du Sud.

- Le CEFEB (CCCE) notamment pour le cycle FGPA renouvelé.

- Etc...

## DES RELAIS

L'information sur le cycle s'effectuera :

- A travers le réseau de relations des deux institutions maîtres d'oeuvre ;

- Par le biais des réseaux constitués à partir de la France (réseau Recherche/Développement, réseau GAO) ou en Afrique (réseau RESPAO).

- Par le biais des bailleurs de fonds français (Ministère de la Coopération, CCCE, etc...), étrangers (CRDI, ACDI) et internationaux (Banque Mondiale, FAO, etc...).

- A travers les structures de concertation des ONG françaises (CRID) et étrangères (CONGAD au Sénégal, SOLIDAMI en Guinée Bissau, etc...).

## ANNEXE 2

---

Extraits du résumé rédigé par Monsieur René TOURTE (CIRAD)  
du dossier

### **"Les interventions en milieu rural"**

(Groupe Coopération Française, édité par le Ministère de la Coopération,  
p. 9 à 15).



## **RÉSUMÉ**

### **L'ESSENTIEL D'UNE RÉFLEXION**

#### **LES RAISONS ET L'ESPRIT**

La réflexion, objet de ce document de travail, exprime le souci et la volonté politique des structures françaises de coopération et d'appui au développement rural de proposer à leurs partenaires africains de nouveaux processus d'interventions, tirant parti des acquis, et privilégiant certains enjeux et actions significatives.

Ce n'est cependant ni un désaveu des méthodes passées ou présentes, dont personne ne doute des effets, ni un panégyrique des nouvelles panacées, qui resteront des mythes tant qu'elles n'auront pas été plus longtemps éprouvées. Il ne s'agit donc pas d'alimenter une nouvelle querelle des anciens et des modernes, mais au contraire de tenter de valoriser des expériences nombreuses, plus ou moins anciennes, en élaborant une plate-forme de bon sens, acceptable par tous.

Les raisons profondes de cette réflexion, à laquelle se sont livrés des représentants du ministère de la Coopération et du Développement, de la Caisse Centrale de Coopération Économique, des chercheurs, des membres de bureaux d'études, des sociétés d'intervention et de développement, d'organisations non gouvernementales, peuvent se trouver dans un constat de stagnation de la productivité du secteur rural dans l'ensemble de l'Afrique au sud du Sahara (qui regroupe cependant 70 % de sa population), face cependant à une demande économique, sociale, politique, de plus en plus exigeante et affirmée...

Les systèmes de production y évoluent moins vite que leur environnement physique, que la croissance démographique (très rapide dans les campagnes et dans les villes), et leur compétitivité face à la concurrence internationale s'y détériore.

Les opérations de développement, inscrites dans des politiques agricoles pas toujours claires et influencées par l'extérieur, n'ont eu que des impacts limités, nonobstant les efforts déployés, tant par les producteurs que par les institutions, et les moyens importants mobilisés.

Un tel constat suscite un large débat autour de questions essentielles qui s'inscrivent toutes dans le problème fondamental de la nécessaire adéquation entre des politiques agricoles nationales (recherche, développement, formation, prix, crédit foncier,...) et des dynamiques et stratégies

paysannes : où, quand, comment, pourquoi, par qui/avec qui... intervenir ?

Le groupe de travail n'a pas de réponse définitive et universelle à ces questions, pas plus que des méthodes infaillibles à proposer.

Il a cependant tenu à formuler ses propositions en souhaitant, le cas échéant, que le lecteur ou l'auditeur sache dépasser l'impression du « déjà vu » ou du « déjà entendu », car si certaines de ces idées sont affirmées dans des discours et intentions, elles ne relèvent que très rarement du « déjà fait », à l'exception de quelques expériences que les membres du groupe ont considéré comme significatives et se sont attachés à analyser en profondeur.

## L'ÉVOLUTION DES EXPÉRIENCES DE DÉVELOPPEMENT

Trois décennies écoulées depuis les indépendances des États d'Afrique ont permis d'accumuler des enseignements riches et considérables, à partir de très nombreuses expériences qui peuvent s'inscrire dans trois grands types d'inspirations et d'objectifs, correspondant d'ailleurs à trois grandes périodes successives :

- les choix des indépendances, qui s'expriment par des objectifs très ambitieux d'augmentation de la production et de diversification des activités. l'État s'attribuant un rôle déterminant dans leur réalisation, avec cependant un souci de « participation populaire » qu'encouragent l'animation, le développement communautaire ;
- l'ère des projets par lesquels l'État limite ses interventions à des objectifs déterminés dans l'espace et le temps, qu'il se propose d'atteindre grâce à des dispositifs de vulgarisation spécifiques, aux moyens importants acquis sur financements extérieurs et dont l'action repose sur la diffusion de « paquets techniques » proposés aux villageois, considérés plus comme des récepteurs que comme des acteurs ;
- le temps des doutes, intervenant après un constat mitigé quant aux résultats obtenus par des appareils de vulgarisation lourds et coûteux qui, bien qu'ayant enregistré d'incontestables succès, n'ont cependant pu enrayer des processus évolutifs pernecieux (dégradation des écosystèmes, baisse de fertilité, "extensification"...).

La participation revient à l'ordre du jour, la coopération décentralisée appuyée par des organisations non gouvernementales se développe, en même temps que l'État cherche ou est poussé à se désengager et à préciser sa politique nationale. De nouvelles approches, telle la recherche-développement, séduisent certains en même temps que réapparaissent des méthodes de vulgarisation classiques, notamment la méthode « Formation et visites » présentée par la Banque mondiale.

## LES RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS

La moisson de résultats est très riche et très diversifiée, qu'elle provienne d'ailleurs autant des échecs que des succès, francs ou en demi-teinte :

- des résultats prometteurs ont été obtenus dans de grandes filières (coton, maïs, riz irrigué), amorçant dans certains cas (coton au Mali Sud) un « cercle vertueux » aux plans technique,

économique, social, institutionnel,

- certaines évolutions incontestables sont à mettre au crédit d'initiatives paysannes sans intervention de l'État (maraîchage périurbain, petit périmètre irrigué à partir de pompes individuelles, vergers, embouche...),
- à l'inverse, la **dégradation mal contrôlée des écosystèmes** a entraîné des migrations Nord Sud importantes et souvent préjudiciables aux zones d'arrivée,
- une certaine capacité à persévérer dans l'erreur où la facilité s'est confirmée : coopératives étatiques, thèmes techniques uniformes, dispositifs hiérarchiques s'interposant entre la conception et le terrain.

Des enseignements et enjeux essentiels se sont cependant dégagés :

- prise en compte, au-delà de la parcelle ou du troupeau, des systèmes de production et systèmes agraires,
- existence de différents niveaux de décision (de la parcelle à la petite région), entre lesquels des équilibres sont à trouver,
- diversité des modes d'exploitation du milieu, ce qui implique de les caractériser avant d'envisager leur évolution,
- capacité des paysans à assumer plusieurs des fonctions majeures du développement, ce qui conduit à leur formation et plus largement à mener une véritable politique des ressources humaines,
- insertion obligatoire des interventions de terrain dans une politique agricole cohérente, dont une composante importante réside dans l'organisation de filières.

## PRINCIPES POUR LE FUTUR

Bien qu'il ne puisse être question de définir une stratégie de développement rural, qui, à l'évidence, relève des États et découle des spécificités régionales, cinq principes peuvent être retenus pour orienter les interventions de terrain :

### **1. La diversité des situations induit des formes d'intervention et des réponses différenciées au plan technique.**

Des zonages agro-écologiques, des typologies d'exploitations agricoles, une connaissance suffisante des composantes de la production agricole, une compréhension des logiques sociales et stratégies paysannes et de leurs niveaux d'organisation, sont des préalables indispensables aux choix d'interventions.

Ces choix sont, de fait, indispensables entre régions (porteuses ou marginales), entre paysans (les plus dynamiques ou la grande masse), entre stabilisation des prix ou appareil de vulgarisation, entre court et long termes..., choix dont les critères devraient progressivement sortir du domaine confidentiel des politiques et décideurs (sans parler des cas, plus graves, où le manque de réflexion

organisée laisse le champ libre aux opportunistes).

**2. Les interventions ne sont efficaces que s'il y a articulation entre les différentes échelles géographiques, plus explicitement entre :**

- le niveau local, espace que les paysans appréhendent et où se développent les dynamiques paysannes et s'intègrent leurs activités productives,
- le niveau régional qui peut créer un environnement favorable au développement local et permettre que s'engage un processus de développement rural, non exclusivement agricole,
- le niveau national qui doit fournir le cadre général du développement en déterminant une véritable politique agricole (de conservation du patrimoine, de sécurité alimentaire, de recherche...) à partir notamment des dynamiques et priorités locales, des recherches d'équilibre entre régions et du contexte international.

**3. Les interventions doivent intégrer différentes échelles de temps :**

- le court terme qui inspire la plupart des actions des paysans et de l'État,
- le long terme qui seul peut permettre les changements durables, négociés avec les paysans et crédibles à leurs yeux,
- le moyen terme, l'échelle de temps la plus délicate, qui doit servir d'articulation entre actions courantes et stratégie réfléchie.

**4. Les interventions doivent intégrer les stratégies des différents secteurs concernés :**

- celles des paysans, très différentes d'une région à l'autre, d'exploitation à exploitation, d'un individu à l'autre. Ces stratégies, qu'elles soient familiales, individuelles (voire individualistes) ou collectives, gardent encore un certain caractère antialéatoire, mais ont cependant été très affectées par la monétarisation de l'économie agricole et sa conséquence de souci de rémunération immédiate de la force de travail,
- celles des gouvernements qui, après un grand pas vers des appareils administratifs coûteux, mis au service de choix pas toujours cohérents (par exemple entre ville et campagne), cherchent à réviser leurs démarches et leurs objectifs au profit de l'autosuffisance alimentaire, de la préservation du patrimoine foncier, au travers d'une libération de l'économie, d'une vérité des prix et d'un certain désengagement des organismes étatiques,
- celles des appareils de développement et de recherche dont les dispositifs et la mobilisation des agents doivent souvent être reconsidérés,
- celles des bailleurs de fonds dont le poids politique reste considérable, face à une très faible capacité nationale d'investissement, et dont les doctrines sont différentes, voire divergentes,
- celles des organisations d'aide au développement (ONG notamment), qui soutiennent le développement décentralisé et le mouvement associatif paysan avec plus ou moins de succès et de continuité,
- celles d'autres opérateurs économiques, professionnels, privés, dont le rôle devrait s'accroître, notamment dans le domaine de la commercialisation et de la transformation des produits.

**5. Les interventions devront s'appuyer de plus en plus sur des compromis explicites entre acteurs du développement, d'autant plus obligatoires que l'État se désengage.**

Ceci suppose une profession agricole de plus en plus organisée, capable de négocier, avec ses



différents partenaires, un véritable développement contractuel.

## **DES DÉMARCHES ET DES OUTILS**

Bien que la diversité des situations ne permette pas de généralisation quant aux objectifs et méthodes, il est néanmoins possible de proposer un schéma général de négociation entre les différents acteurs et de mise en œuvre d'un processus contractuel de développement, ainsi que les principaux outils d'une telle approche.

La démarche devrait comprendre trois étapes essentielles :

**1. La conception de l'intervention**, qui définit, autour d'objectifs négociés, le cadre de travail, le dispositif et les modalités de fonctionnement concertées :

- à partir d'une demande émanant d'une société rurale, sur ses propres objectifs et contraintes.
- au travers de stratégies à privilégier et localiser.
- grâce à des dispositifs et des rapports entre acteurs dont il convient de vérifier la cohérence, la pertinence et la solidité.

Tout au long de cette conception, et dès le premier diagnostic, des propositions devront être préparées, en distinguant celles réalisables immédiatement et celles disponibles sous réserve d'adaptation, de celles devant être testées dans un cadre de cohérence globale ou pour lesquelles des recherches restent nécessaires.

**2. La mise au point des innovations, tant techniques, qu'économiques et sociales...**

Rares sont, en effet, les « réponses toutes faites » qui satisfont les producteurs et s'inscrivent dans les politiques nationales, et il convient souvent de définir avec tous les partenaires concernés, la nature, les facteurs et conditions favorables des innovations pertinentes, suivant une démarche en trois volets que propose la recherche-développement :

- diagnostic et priorités,
- expérimentation dialoguée,
- création des conditions d'extension des innovations mises au point.

**3. Le changement d'échelle, qui va permettre cette extension, du niveau local aux niveaux régional et national, si :**

- au niveau local, les dynamiques paysannes reçoivent l'appui nécessaire à leur émergence et à la prise en charge de fonctions et mécanismes d'un développement non exclusivement agricole, à la formation des paysans et à la mise en place de mécanismes de suivi-évaluation ;
- au niveau régional, s'organisent l'amont et l'aval de la production, les appuis diversifiés dans tous les domaines de la vie rurale (épargne, crédit, transport, santé, habitat, recherche ...) et s'initient des marchés extérieurs ;
- au niveau national, si la politique agricole sécurise l'environnement économique (cadre foncier, crédit, systèmes de prix ...), protège au départ les producteurs (notamment des importations),

favorise la structuration du milieu paysan et l'émergence des organisations professionnelles, oriente la recherche et la formation, en prenant en compte les priorités paysannes.

Les outils de mise en œuvre d'une telle démarche sont assez largement disponibles :

**– pour l'approche locale et régionale :**

- le diagnostic concerté qui, au travers d'une réflexion élargie à l'ensemble des acteurs concernés, et à partir souvent d'une analyse des évolutions observées depuis une génération, permet d'identifier les principaux problèmes et la demande paysanne, et d'approcher les potentialités ;
- la conception et la mise en œuvre d'un plan local de développement qui oblige :
  - à une définition concertée des objectifs et priorités,
  - à repérer les niveaux d'intervention possibles (parcelle, exploitation, quartier, village) et donc à provoquer ou infléchir des stratégies individuelles, familiales, villageoises, intervillageoises dont les paysans ont cependant à décider,
  - à identifier et répartir ces tâches prioritaires sous forme de contrats explicites,
  - à élaborer, à partir de résultats des premières actions, un plan local, à moyen terme, d'aménagement et de développement, avec ses objectifs élargis (notamment sur la base des résultats de la recherche-développement et d'une popularisation aussi large que possible auprès des producteurs) et les moyens internes et externes nécessaires à sa réalisation ;
- l'appui à l'organisation des paysans, qui suppose que soient identifiées les fonctions qui la justifient, que soient connues les structures existantes, les possibilités d'actions collectives, et soient discutées les formes d'organisation possibles, les contrats à établir et les ressources dont elles pourront disposer ;
- la formation des paysans, qui est à assumer en grande partie par les villageois eux-mêmes, auxquels il convient de fournir un système d'information suffisant, des moyens pédagogiques diversifiés (qui peuvent être gérés par certains paysans ou « spécialistes » techniques) ;
- la formation des agents de développement, indispensables encore longtemps en appui aux démarches paysannes, qui cependant devront de plus en plus intervenir en qualité de conseillers et, de ce fait, voir leur formation complétée, réévaluée, leur profil actualisé et leurs fonctions responsabilisées et sécurisées ;
- le suivi-évaluation, en tant que méthode de travail, qui contribue à la maîtrise des innovations :
  - par une définition permanente des objectifs et des modalités en tenant compte des opportunités,
  - par une représentation et une expression de l'ensemble des acteurs,
  - par une alimentation constante de la réflexion prospective des paysans (au travers de restitutions des informations recueillies) ;

**– pour l'approche régionale :**

- l'élaboration d'un diagnostic régional, concerté avec les responsables paysans, qui identifie les spécificités régionales, les caractéristiques urbaines et établit un zonage régional ;
- l'établissement d'un schéma régional concerté d'aménagement et de développement avec :

ses objectifs et priorités régionaux,  
sa relation avec le niveau national,  
les conditions et moyens nécessaires à sa réalisation ;

- la mise en place des mécanismes de négociation permanents (instances de programmation régionale) et des structures de réalisation ;
  - un dispositif de suivi-évaluation ;
- pour l'approche des politiques nationales agricoles dont sont largement tributaires les approches précédentes.

Les outils d'une telle approche faisant l'objet d'une réflexion spécifique (mécanismes de décentralisation, contrat-plan, contrat-programme) sont cependant essentiels à l'articulation entre les différents niveaux.